

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang Masalah

Kinerja karyawan secara konseptual memberikan kontribusi bagi sebuah organisasi (Kallidonis et al., 2015), tetapi banyak perusahaan masih menghadapi permasalahan dalam kinerja karyawan. Tahun 2017 kinerja karyawan masih menjadi perhatian, karena kinerja merupakan inti dari permasalahan di manajemen sumberdaya manusia (Schaefer et al., 2016) masalah seperti mayoritas karyawan menyelesaikan pekerjaan dengan waktu yang lama, tidak efektif dan efisien (Lipman, 2016:3). Karyawan tidak menginginkan supervisi dilakukan meskipun kontribusi yang diberikan kepada perusahaan rendah dan perusahaan kehilangan *key person* karena memasuki masa akhir jabatan (DeWeese, et al., 2015).

Permasalahan kinerja karyawan dinilai memiliki urgensi karena karyawan adalah penggerak sebuah perusahaan, mengabaikan permasalahan ini berpotensi merusak sistem perusahaan (Judge, 2013), permasalahan kinerja karyawan selalu menjadi masalah serius hingga saat ini (Sinex & Chapman, 2015), karyawan merupakan *asset* perusahaan yang dapat menjadi masalah jika manajemen perusahaan bertindak tidak berdasarkan konsep, perusahaan perlu mengidentifikasi masalah untuk meminimalisir kesalahan di masa depan (Schaefer et al., 2016).

Konsep kinerja, perusahaan harus memberikan *feedback* bagi karyawan, dengan memberikan objektifitas dan presepsi yang sama melalui program baru yang berbasis pengetahuan (Chen, 2015). Sistem manajerial yang tidak berbasis konsep akan menciptakan kesenjangan (Shalhoub et al., 2013) Sebuah studi dalam penelitian lain di negara China menjelaskan dedikasi karyawan terhadap perusahaan tanpa diimbangi dengan keadilan akan mengganggu psikologis karyawan (Kai, 2013). Perusahaan memiliki beberapa masalah elementer yaitu: 1). Kekurangan peralatan dan keahlian 2). Beban kerja tinggi, 3).Lingkungan kerja tidak representatif, 4). Pegawai administrasi kurang 5). Karyawan ahli berjumlah sedikit, 6).objektifitas rendah, 7). Tekanan yang tinggi 8). Kurang memberi kontribusi(Asim, 2013).

Masalah dilatarbelakangi karena karyawan dengan tingkat kinerja rendah pada industri manufaktur, dapat dilihat pada tabel 1.1.

**Tabel 1.1**  
**Tingkat Disiplin Kerja PT Citra Teknik Medica**  
**Tahun 2019**

Indikator	Tepat Waktu	Tidak Tepat Waktu
Kehadiran	64,4%	35,4%
Pengerjaan tugas	60,3%	39,7%

Sumber : PT Citra Teknik Medica

Berdasarkan Tabel 1.1 dapat dilihat bahwa karyawan dalam tiga bulan terakhir 2018 masih ada yang tidak tepat waktu dalam kehadiran yaitu sebesar 35,4%. Selain itu karyawan belum mampu mengerjakan tugas secara tepat waktu yaitu sebesar 39,7%. Hal ini menunjukkan adanya permasalahan kinerja karyawan di PT Citra Teknik Medica di tahun 2019. yaitu kemampuan menguasai peralatan dan teknologi yang rendah dan karyawan yang tidak menyelesaikan pekerjaan secara tepat waktu (García-Pinillos, et al.,2015)

Perusahaan berbasis industri manufaktur memiliki standar yaitu konektivitas pada pengembangan potensi karyawan untuk mengoperasikan teknologi, karyawan dengan pengalaman kerja rendah dinilai tidak memiliki kualifikasi hanya menjadi beban pada perusahaan (Ulku & Pamukcu, 2015). Perusahaan manufaktur yang memiliki masalah kinerja karyawan lebih memilih melakukan pemutusan hubungan kerja (Kiruja, 2015), pada perusahaan manufaktur terstandarisasi banyak memberikan manajemen supervisi yang membuat karyawan tidak memiliki ruang gerak dalam bekerja karena perusahaan memiliki orientasi kualitas (DeWeese, et.,al 2015)

Konsep kinerja karyawan pada perusahaan manufaktur relevan karena melibatkan banyak sumberdaya manusia dalam perusahaan, masalah diteliti ketika dalam fakta karyawan bekerja tidak tepat waktu (Rostami, et al., 2015), atau karyawan yang bekerja tidak mencapai target (Gabrielsson, et al., 2014). Fakta lain menjelaskan perusahaan manufaktur terindikasi menggunakan sistem operasionalisasi teknologi sehingga karyawan memerlukan peningkatan kompetensi (Taormina, 2011).

Permasalahan lain kinerja karyawan di tahun 2015 hingga 2018 pada objek industri manufaktur adalah karyawan memiliki mentalitas rendah sehingga

memutuskan untuk *resign* dari perusahaan karena tuntutan perusahaan tinggi dan rasa aman pada pekerjaan yang cukup rendah, dapat dilihat pada tabel 1.2.

Industri manufaktur dalam objek yang diteliti adalah perusahaan gas dengan permasalahan kinerja karyawan yang dinilai tidak tepat waktu dalam penyelesaian tugas dan target selalu tidak tercapai, dalam industri global permasalahan kinerja terjadi pada lingkungan kerja, kebijakan perusahaan, dan sistem manajemen perusahaan, (Goksel, et al., 2017). Permasalahan kinerja dalam negeri terjadi pada Kepemimpinan transformasional karyawan yang rendah dan berimplikasi pada kinerja karyawan (Peter, 2015:8), fakta lain dalam beberapa penelitian tentang kinerja karyawan di Indoensia menjelaskan bahwa intensitas pekerjaan tinggi membuat penekanan pada mental dan psikologis karyawan (Modjo, 2011).

Kesepakatan *Asia Free Trade Area* AFTA di Kawasan Asia Tenggara memberi dampak pada perusahaan di Indoensia dengan menuntut karyawan memberikan komitmen dan standar kerja tinggi pada perusahaan (Chrysant, 2014) permasalahan kinerja karyawan di Indonesia mengindikasikan perilaku karyawan dalam perusahaan dinilai banyak melanggar peraturan yang merepresentasikan kinerja rendah, konsekuensi dari perilaku buruk karyawan membuat perusahaan memberhentikan beberapa karyawan, menurut data Badan Pusat Statistik nasional jumlah pekerja industri di Indonesia periode february 2015 hingga february 2017 turun dari 16.382.756 menjadi 15.975.086 karyawan dengan selisih 407.670 karyawan yang diberhentikan. Penelitian tentang permasalahan kinerja karyawan di Indonesia memiliki tendensi bahwa kinerja dapat dibentuk berkesinambungan antar sektor dalam perusahaan (Refaat & Gawish, 2015) contoh dalam objek perusahaan gas yang diteliti setiap sektor tidak menjalin kerjasama justru mempekerjakan orang lain (non-karyawan) menjadi tim kerja hasilnya banyak *job desk* yang tidak selesai tepat waktu (Hasil wawancara dengan karyawan PT Citra Teknik Medica Bandung Rabu 5 Juli 2017 14:45).

Kinerja karyawan harus memiliki standar yang proporsional mencakup kemampuan sumberdaya manusia pada perusahaan dengan ekspektasi target kerja dapat direalisasikan tepat waktu sehingga akan sesuai dengan tujuan perusahaan (Goksel et al., 2017). Kinerja karyawan di Indonesia belum bisa digeneralisasikan dengan karyawan di negara maju (Syamsul Hadi Senen, 2015), penelitian

menjelaskan bahwa budaya serta lingkungan yang potensial akan memberikan karyawan dorongan secara psikologis untuk kinerja progresif (Jarkas, 2011) tetapi fakta pada objek justru kontradiktif dengan penelitian. Perusahaan lebih mengutamakan keuntungan dan tidak menyikapi masalah secara preventif (Mpofu, 2015) perusahaan seperti tidak menjadikan fenomena penurunan kinerja karyawan sebagai barometer dalam membuat kebijakan lebih progresif untuk kemajuan perusahaan, jika dibiarkan justru akan menurunkan pencapaian dan produktivitas perusahaan setiap tahun (Lipman, 2016).

Perusahaan perlu mengevaluasi karyawan yang dinilai memberikan kontribusi dan produktivitas rendah (Masharyono, 2010) karena evaluasi merupakan sarana peningkatan kinerja karyawan secara holistik (Kiruja, 2015), permasalahan kinerja karyawan di Indonesia terjadi ketika *Top Management* tidak memberikan otonomi pada karyawan sehingga karyawan merasa *pressure* yang diberikan sangat berat (Ark, 2015), perusahaan menerapkan sebuah standar sehingga karyawan dipaksa untuk mengikuti standar perusahaan dengan tujuan agar karyawan tidak mengabaikan kualitas dalam menciptakan sebuah produk (Bolli & Farsi, 2015).

Standar penilaian dianggap sebagai *controlling* perusahaan, tanpa standar, karyawan akan bertindak tidak berdasarkan prosedur karena standar kinerja merupakan target dari perusahaan sehingga karyawan harus memberikan tenaga, pikiran, keterampilan, pengetahuan dan waktu kerjanya untuk pencapaian standar kinerja karyawan (A. Chen, 2015) meskipun standar telah diterapkan masih banyak karyawan yang memberikan kinerja buruk dan semangat kerja buruk (Masharyono, 2015) permasalahan ini tidak dapat diabaikan karena akan berdampak kepada kemajuan perusahaan (Sinex & Chapman, 2015), PT Citra Teknik Medica Bandung dalam empat tahun terakhir mengalami penurunan hasil penilaian kinerja karyawan, dapat dilihat pada Tabel 1.2.

**Tabel 1.2**  
**Hasil Penilaian Standar Kinerja Karyawan**  
**PT Citra Teknik Medica Bandung**

Nilai	Penilaian	Tahun									
		2016		2017		2018		2019		2020	
		EQ	%	EQ	%	EQ	%	EQ	%	EQ	%
86-100	Sangat Kapabel	31	21,8	11	7,6	12	8,1	0	0	0	0
71-85	Kapabel	30	21,1	50	33,7	61	41,2	38	25,1	29	20,7
56-70	Cukup Kurang	81	57,1	87	58,7	75	50,7	69	45,8	51	43,5
41-55	Kapabel	0		0		0		44	29,1	28	20
< 40	Buruk	0		0		0				18	15,7
<b>Jumlah Karyawan</b>		<b>142</b>	<b>100</b>	<b>148</b>	<b>100</b>	<b>148</b>	<b>100</b>	<b>151</b>	<b>100</b>	<b>126</b>	<b>100</b>

Sumber : Hasil Survei di Perusahaan PT Citra Teknik Medica Bandung

Data menjelaskan setiap tahun EQ (*Employee Quantity*) atau jumlah karyawan pada PT Citra Teknik Medica Bandung Divisi Produksi mengalami pergerakan yang menurun, karena dari persentase nilai kinerja sangat baik mengalami fluktuasi, tahun 2015 menuju 2016 dan 2017 terkoreksi menurun di angka 14,37% dan hanya naik 0,67% pada nilai konduite 86 > pada persentase nilai kinerja baik setiap tahun PT Citra Teknik Medica Bandung mengalami penurunan di angka 14,37% di tahun 2015 – 2016 dengan catatan penambahan karyawan 6 orang di tahun 2017 – 2018 mengalami penurunan 16,15% dan tahun 2018 – 2019 dengan menambahkan tiga karyawan hanya terkoreksi menurun di angka 2,1%, pada persentase yudisium kinerja cukup menjelaskan pergerakan yang masih fluktuatif karena ada penurunan di tahun 2015 dan 2017 di angka 1,7 % dan hanya meningkat di tahun 2016 sebesar 1,7%, dengan catatan di tahun 2018 terdapat 44 karyawan yang berada di level terendah yudisium kinerja kurang sebesar 29,1% dan di Tahun 2019 terdapat karyawan kinerja buruk sebesar 22 karyawan atau 15,7% yang belum pernah terjadi di tahun sebelumnya .

Tahun 2019 PT Citra Teknik Medica Bandung mengurangi 25 karyawan karena tidak masuk kualifikasi sebagai karyawan yang potensial tetapi keputusan mengurangi jumlah karyawan berdampak pada hasil kinerja karyawan yang lain Permasalahan kinerja karyawan di PT Citra Teknik Medica Bandung Divisi

Produksi terdapat juga dalam kinerjakaryawan yang selalu menurun di setiap tahun, dengan perbandingan antara target dan realisasi perusahaan yang kontradiktif, dapat dilihat perbandingan kinerjapada Tabel 1.3

**Tabel 1.3**  
**Data Target & Realisasi Perusahaan**  
**PT Citra Teknik Medica Bandung Divisi Produksi**

<b>Tahun</b>	<b>Target (/botol)</b>	<b>Realisasi</b>
2016	36,000	33,812
2017	48,000	40,450
2018	60,000	43,786
2019	72,000	59,872

Sumber : Hasil Survei di Perusahaan PT Citra Teknik Medica Bandung Divisi Produksi

Data menjelaskan setiap tahun dari 2016 – 2019 target bertambah di angka 12.000 botol oksigen per tahun, tetapi fakta menyebutkan di tahun 2016 dan 2019 selalu tidak mencapai target, tahun 2016 target tidak tercapai di angka 2.188 dan tahun 2017 target tidak tercapai di angka 7.550, tahun 2018 target tidak tercapai di angka 16.262, dan tahun 2019 target tidak tercapai di angka 12.128. Jika dikalkulasi antara target 12.000 botol per tahun periode 2016 – 2019 adalah 48.000 botol dengan jumlah target keseluruhan yang tidak tercapai periode 2016 – 2019 sebesar 38.128, maka pada periode 2016-2019 terbilang 9.872 botol yang tidak diselesaikan atau 2.468 botol per tahun yang mengindikasikan kinerja karyawan rendah.

Permasalahan kinerja PT Citra Teknik Medica Bandung sehingga *key person* yang dimiliki perusahaan untuk membimbing karyawan dengan riwayat pendidikan rendah kurang, *key person* memiliki fungsi vital sebagai penggerak bagi karyawan lain untuk memberikan kekuatan secara fisiologis dan psikologis (Saari & Judge, 2014), kehilangan *key person* membuat perusahaan sulit untuk memberi ilmu bagi karyawan dengan tingkat pendidikan rendah untuk berusaha lebih progresif, masalah paling berbahaya ketika karyawan dengan tingkat pendidikan rendah menciptakan perilaku yang tidak baik yang berimplikasi pada lingkungan kerja (Kumar, 2016).

Pelaksanaan teori harus dilandasi dengan keseriusan perusahaan dalam pemeberian solusi (Goksel et al., 2017), permasalahan utama dari manajemen sumberdaya manusia terfokus pada kinerja karyawan, perusahaan harus

menerapkan strategi yang efektif dan komperhensif (Linz 2012) pada PT Citra Teknik Medica Bandung strategi dan solusi yang diterapkan untuk permasalahan kinerja karyawan adalah melakukan pemberian insentif berupa tunjangan mencangkup rekreasi dan *family gathering*, agar karyawan dapat menjalin suatu lingkungan kerja yang harmonis demi terciptanya kinerja yang positif sesuai dengan data dari hasil wawancara dengan salah satu karyawan yang mengatakan bahwa setiap *family gathering*.

Setiap karyawan selalu hadir dan mengikuti kegiatan tersebut yang menunjukkan setiap karywan di perusahaan PT Citra Teknik Medica Bandung menyaadari perlunya iklim kerja yang positif untuk dapat bersama mewujudkan standard an tanggungjawab bagi perusahaan secara optimal serta menciptakan dukungan dan komitmen kerja karyawan, karena secara tidak langsung melalui *family gathering* karyawan akan merasa diakui keberadaannya oleh perusahaan.

Strategi lain yang diimplementasikan perusahaan adalah dengan menerapkan otonomi bagi karyawan dalam penyelesaian pekerjaan meskipun banyak karyawan yang justru salah menafsirkan strategi tersebut dengan melakukan pembentukan sebuah tim kerja yang berasal dari non-karyawan(Syamsul Hadi Senen, 2015). PT Citra Teknik Medica Bandung harus objektif agar karyawan dengan kemampuan dan keterampilan unggul akan merasa diakui sebagai *key person* dalam perusahaan, dengan penghargaan karyawan akan termotivasi dalam memberikan kontribusi dan dedikasi bagi kesuksesan organisasi (Kharagpur & Kharagpur, 2016).

Perusahaan memiliki kebijakan untuk menciptakan sebuah oragnisasi yang proposional berupa standar kerja yang berafiliasi dengan standar penilaian berbasis sistem (Shirish, 2017:5), PT Citra Teknik Medica Bandung mulai membentuk kebijakan standarisasi yang bersertifikat ISO 2015, kebijakan ini mengharuskan karyawan bekerja secara struktural dan prosedural karena kebijakan ISO 2015 menuntut peningkatan standarisasi mutu, karyawan perlu meningkatkan kinerja dalam perusahaan, dengan setifikat ISO 2015 PT Citra Teknik Medica Bandung membangun sebuah sistem yang berkesinambungan dengan meningkatkan aspek non teknis untuk memperbahruai kepemimpinan

transformasional dan aspek teknis dalam pelatihan dan pengembangan motivasi kerja karyawan.

PT Citra Teknik Medica Bandung menerapkan solusi melalui strategi dan kebijakan yang berafiliasi dengan teori tentang standarisasi khususnya pada kualitas mutu dengan pembangunan sumberdaya manusia melalui pembaharuan kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja untuk menciptakan karyawan yang memiliki keahlian, segala cara dilakukan agar perusahaan tetap pada jalur yang kompetitif dengan para competitor yang sama dalam bidang industri.

Permasalahan kinerja karyawan harus segera diatasi dengan kebijakan dan strategi yang relevan pada suatu perusahaan dengan tingkat kinerja karyawan rendah, Berdasarkan fenomena yang terjadi dengan tujuan tercapainya target sebuah perusahaan lebih progresif, bagi penulis sangat penting untuk membuktikan “**Pengaruh Kepemimpinan Transformasional melalui Motivasi Kerja terhadap Kinerja karyawan**” (Survei pada perusahaan PT Citra Teknik Medica Bandung). Implementasi yang harus dilakukan oleh PT Citra Teknik Medica Bandung adalah dengan meningkatkan kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja.

## **1.2. Identifikasi dan Rumusan Masalah**

### **1.2.1. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah penelitian ini sebagaimana telah disampaikan dimuka, maka dapat diidentifikasi masalah sebenarnya yang terjadi adalah:

Permasalahan kinerja karyawan memberikan kontribusi bagi sebuah organisasi (Kallidonis et al., 2015), PT Citra Teknik Medica mengidentifikasi masalah berupa penurunan mental kerja karyawan hampir mendekati 50% yang menunjukkan bahwa karyawan masih ada yang merasa kurang aman yang menyebabkan mental karyawan berkurang, selain itu karyawan akan merasa tidak puas dalam pekerjaan, apabila ini dibiarkan maka organisasi akan mengalami kemunduran. (DeWeese et al., 2013), masalah kinerja karyawan terjadi karena pengetahuan dan keahlian antar karyawan memiliki *gap* sehingga pekerjaan tidak dapat selesai tepat waktu (S. Chen et al., 2014),



Setiap tahun EQ (*Employee Quantity*) atau jumlah karyawan pada PT Citra Teknik Medica Bandung Divisi Produksi tahun 2014 menuju 2015 dan 2016 terkoreksi menurun di angka 14,37% dan hanya naik 0,67% pada nilai konduite 86 keatas, pada persentase nilai kinerja baik setiap tahun PT Citra Teknik Medica Bandung mengalami penurunan di angka 14,37% di tahun 2014 – 2015, di tahun 2016 – 2017 mengalami penurunan 16,15% dan tahun 2017 – 2018 juga menurun di angka 2,1%.

Persentase kinerja cukup menjelaskan pergerakan yang masih fluktuatif karena terjadi penurunan di tahun 2014 dan 2016 di angka 1,7 % dengan catatan di tahun 2017 terdapat 44 karyawan yang berada di level terendah, karyawan dengan kinerja kurang sebesar 29,1% dan di Tahun 2018 terdapat karyawan kinerja buruk sebesar 22 karyawan atau 15,7% yang belum pernah terjadi di tahun sebelumnya.

Setiap tahun dari 2016 – 2019 target selalu meningkat, target bertambah di angka 12.000 botol oksigen per tahun, tetapi berdasarkan fakta tahun 2015 dan 2016 selalu tidak mencapai target, tahun 2016 target tidak tercapai di angka 2.188 dan tahun 2017 target tidak tercapai di angka 7.550, tahun 2018 target tidak tercapai di angka 16.262, dan tahun 2019 target tidak tercapai di angka 12.128.

Kinerja karyawan dapat diatasi dengan cara kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja karena melalui kepemimpinan transformasional yang dapat mentransformasikan perubahan yang progresif dan motivasi kerja yang akan membuat karyawan merasa aman sehingga akan berdampak pada peningkatan hasil kerja yang maksimal. **Maka untuk itu penulis merasa tertarik untuk melakukan penelitian terhadap Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT Citra Teknik Medica Bandung.**

### 1.2.2. Rumusan Masalah

Setelah masalah teridentifikasi maka untuk masalah penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana gambaran efektivitas Kepemimpinan Transformasional, Tingkat Motivasi Kerja, dan Tingkat Kinerja Karyawan.
2. Bagaimana pengaruh efektivitas Kepemimpinan Transformasional dan tingkat motivasi kerja terhadap tingkat Kinerja Karyawan.
3. Bagaimana pengaruh efektivitas Kepemimpinan Transformasional terhadap Tingkat Kinerja Karyawan.
4. Bagaimana pengaruh tingkat motivasi kerja terhadap Tingkat Kinerja Karyawan.
5. Bagaimana pengaruh efektivitas kepemimpinan transformasional terhadap tingkat kinerja karyawan melalui tingkat motivasi kerja.

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah untuk memperoleh hasil analisis tentang:

1. Untuk memperoleh gambaran efektivitas kepemimpinan transformasional, tingkat motivasi kerja, dan tingkat kinerja karyawan pada PT Citra Teknik Medica.
2. Untuk memperoleh pengaruh efektivitas Kepemimpinan Transformasional dan tingkat motivasi kerja terhadap tingkat kinerja karyawan di PT Citra Teknik Medica.
3. Untuk memperoleh pengaruh efektivitas Kepemimpinan Transformasional terhadap tingkat kinerja karyawan di PT Citra Teknik Medica.
4. Untuk memperoleh pengaruh tingkat Motivasi Kerja terhadap tingkat kinerja karyawan di PT Citra Teknik Medica.
5. Untuk memecahkan permasalahan kinerja karyawan PT Citra Teknik Medica dengan melalui pengujian teori kepemimpinan transformasional dan melalui teori motivasi kerja.

### **1.4. Kegunaan Penelitian**

#### **1.4.1. Kegunaan bagi Pengembangan Ilmu**

1. Penelitian ini diharapkan dapat mendukung pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya yang berkaitan dengan dimensi dan

indikator variabel kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan kinerja karyawan.

2. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi bagi penelitian lain yang mengembangkan kajian tentang dimensi dan indikator variabel kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan kinerja karyawan sehingga dapat menambah khasanah ilmu pengetahuan.

#### **1.4.2. Kegunaan Praktis**

1. Hasil penelitian ini dapat memberikan kontribusi bagi terciptanya gagasan pemikiran yang dapat di implementasikan perusahaan, sehingga dapat mendorong pemahaman akan pentingnya kepemimpinan transformasional, dan motivasi kerja sebagai upaya meningkatkan kinerja karyawan perusahaan melalui peningkatan kinerja tim.
2. Diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan manfaat yang berarti, terutama bagi PT. Citra Teknik Medica, khususnya dalam mengelola sumber daya manusia yang telah dimiliki dan meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Serta mengetahui sejauh mana kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja berdampak pada kinerja karyawan yang diharapkan hasilnya menjadi pertimbangan dalam menyusun strategi untuk meningkatkan kinerja karyawan di masa yang akan datang.